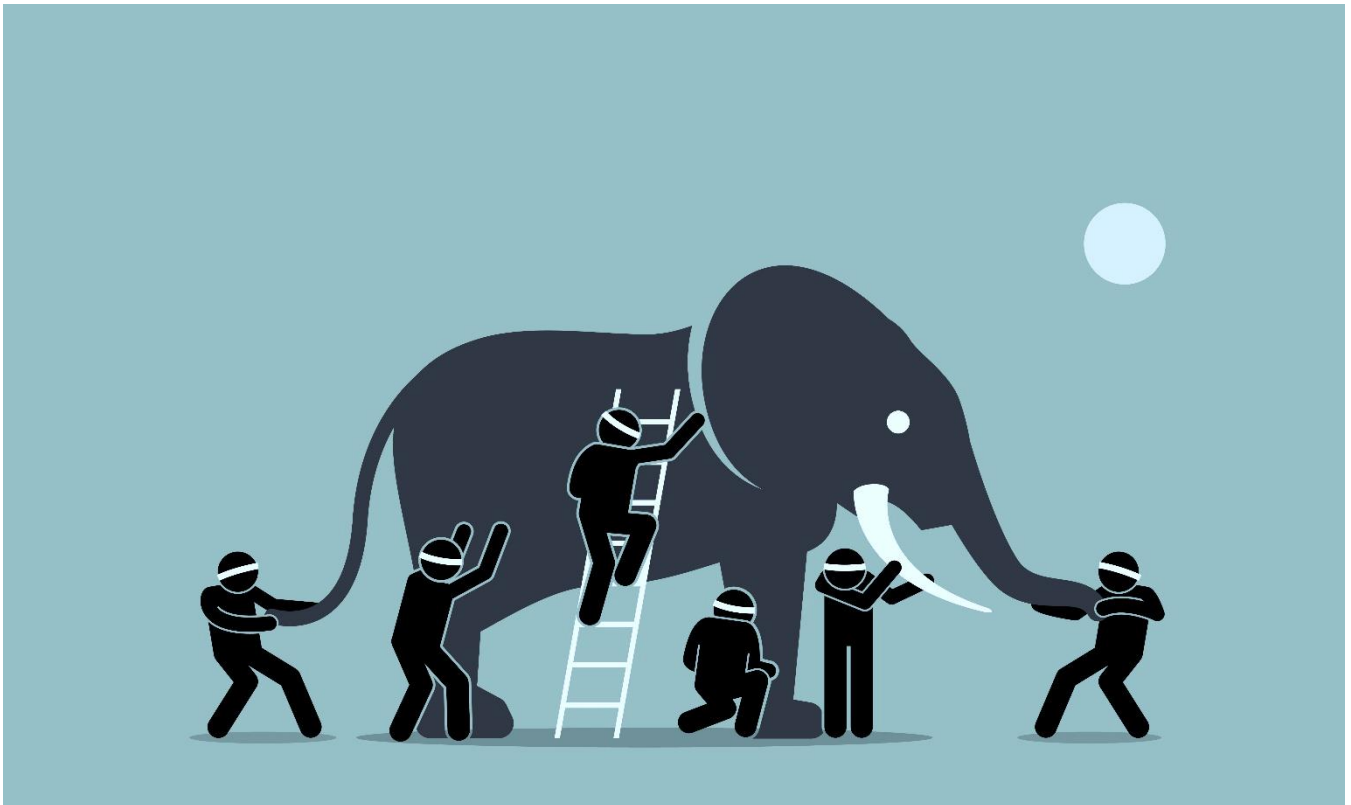




Шестеро мудрецов и один слон

Или о том, зачем нужно изучить вводный модуль НАФД

Есть старая индийская притча, которую вы наверняка слышали: шестеро мудрецов, все слепые от рождения, захотели узнать, что такое слон.

Первый нащупал бок – и сказал, что слон похож на стену. Второй схватился за бивень – и объявил, что слон есть копьё. Третий обнял ногу и уверенно сообщил: слон – это колонна. Четвёртому достался хобот, и он отчитался, что слон – это змея. Пятый ощупал ухо – веер, никаких сомнений. А шестой поймал хвост и заявил, что слон – обыкновенная верёвка.

И вот что интересно: спорили они до хрипоты, но ведь **ни один из них не соврал**. Каждый добросовестно описал ровно то, что было у него в руках. Каждый был прав. И все вместе они не имели ни малейшего представления о слоне.

Хорошая притча. Особенно если вы, как и я, много лет провели в финансовом образовании и знаете, чем оно заканчивается.

Как мы учим финансы

А заканчивается оно вот чем. Отдельно – финансовая отчётность: баланс, ОПУ, примечания, стена. Отдельно – управленческий учёт с его методами калькуляции

себестоимости, и это, конечно, копьё. Отдельно – бюджетирование и планирование, колонна. Отдельно – инвестиционный анализ с дисконтированием, змея. Отдельно – риски, налоги, право. Веер, верёвка, и так далее по списку.

Каждый преподаватель честен. Каждый учебник добротен. Каждый экзамен проверяет то, что заявлено в программе. И человек, сдавший их все, выходит с полным набором безупречно описанных фрагментов – и без малейшего понятия о том, как выглядит животное целиком.

Но самое интересное начинается потом.

Потому что дальше мы приходим на работу. А на работе нам – сюрприз! – выдают участок. Вы теперь человек по бюджету коммерческого блока. Или по управленческой отчётности, или по налогам, или по инвестиционным заявкам. И это не чей-то злой умысел, это ровно то, как устроена любая функция размером больше трёх человек: специализация, зоны ответственности, каждому свой кусок.

И вот тут фрагментарность из учебной становится профессиональной. Она обрастает КПЭ, регламентами, ежемесячным циклом закрытия и репутацией: «а, это к Марине, она у нас по оборотке». Фрагментарность перестаёт быть пробелом в образовании и становится **должностной инструкцией**. Через два года вы знаете свой участок лучше всех в компании. Через три – вас на нём не заменить. А через пять выясняется одна неприятная вещь: чем крепче вы держите свою ногу слона, тем меньше у вас поводов узнать, что там у него с хоботом.

Ирония в том, что это самая уважаемая форма профессиональной слепоты из всех возможных. За неё платят. За неё повышают в грейде. И только когда речь заходит о следующем шаге – о позиции, где надо отвечать не за участок, а за всё сразу, – обнаруживается, что колонна, к сожалению, не слон.

Я вижу таких людей регулярно. Это, как правило, крепкие профессионалы: они умеют свести консолидацию, посчитать NPV. Но когда собственник спрашивает у них не «какая была прибыль», а «мы вообще-то богатеём?» – наступает пауза. Потому что это вопрос про слона, а нас учили щупать.

Мудрецам из притчи не повезло: они были слепы от рождения, у них не было выбора. У нас выбор есть. Но сначала мы учимся по частям, потому что так удобнее преподавать и экзаменовать. Потом работаем по частям, потому что так устроено разделение труда. А в какой-то момент – и это уже целиком на нашей совести – просто перестаём замечать, что видим фрагмент, и начинаем искренне считать его целым.

Что делает вводный модуль

Ради чего затевался наш вводный модуль «Бизнес как инструмент создания ценности»?

Он не учит вас щупать. Он показывает финансы целиком – до того, как вы разойдётесь по углам изучать финансовый хобот и финансовые уши.

Я знаю, что фраза «показывает целиком» звучит как обещание из рекламной брошюры. Поэтому давайте конкретно: что именно там показывается.

Показывается несущая конструкция. **Одна-единственная формула**, из которой растёт всё остальное: ценность бизнеса есть его инвестированный капитал плюс то, что бизнес зарабатывает **сверх** платы за этот капитал. Аномальная прибыль, она же экономическая. Всё, что вы будете изучать потом – от управления эффективностью до слияний и поглощений, – это способы двигать одно из трёх чисел в этой формуле. Других способов нет.

И вот тут – самое важное, ради чего, собственно, шесть уроков и записывались. Мы эту формулу **не объявляем**. Мы её выводим. Берём самую скучную конструкцию из всех возможных – оценку компании через поток дивидендов – и на глазах у почтеннейшей публики, шаг за шагом, обычной школьной алгеброй превращаем её в формулу аномальной прибыли. Без «поверьте на слово», без «как известно из литературы», без снисходительного «желающие могут проверить самостоятельно».

Зачем такие сложности? Затем, что формула, которую вам объявили, живёт в голове до ближайшего экзамена. А формула, которую вы вывели сами, – это уже ваше имущество. Его не забывают, потому что при нужде его можно собрать заново.

«Да я это всё проходил»

Тут я слышу возражение, и возражение справедливое. Первые уроки – про то, как устроена отчётность и по какому правилу она решает, что доход заработан. То есть, простите, про то, что каждый из нас проходил на первом курсе, потом ещё раз на курсах, а потом ещё раз, когда объяснял стажёру.

Знаете, в чём тут штука? Вы действительно знаете ухо. Вы можете описать его в мельчайших подробностях: толщина, площадь, кровоснабжение. Чего вы, скорее всего, не знаете – так это того, что **это... ухо**. Что оно приделано к голове, что голова принадлежит слону, и что слон им обмахивается, потому что ему жарко.

Возьмём отчётность. Мы привыкли считать её формой – набором таблиц, которые надо заполнить в срок и без ошибок. А вообще-то это детектор ценности, и притом весьма древний: монах Лука Пачоли пятьсот лет назад собрал его для купца, мучившегося ровно тем же вопросом, что и ваш собственник, – я богатею или мне это только кажется? Отчётность не просто фиксирует. Она отвечает.

А теперь позвольте вопрос, который в модуле задаётся прямо, и который стоит того, чтобы над ним посидеть. Финансисты любят повторять: cash is king, деньги – факт, прибыль – мнение. Прекрасно. Тогда почему весь мир – не самые, надо думать, наивные люди – уже которое столетие упорно шлифует финансовую отчётность по принципу начисления, а не просто считает деньги в кассе? Зачем эти оценки, признания, разграничения периодов, если можно посмотреть на ОДДС и успокоиться?

Ответ на этот вопрос (да, он во вводном модуле) и есть та самая разница между «знаю ухо» и «понимаю, что это ухо». Тот же материал. Другой **вопрос** к материалу. И это, поверьте человеку, который двадцать с лишним лет наблюдает, как люди растут в профессии, – принципиально разные состояния головы.

Плита, на которой всё стоит

Вводный модуль – это не отдельный курс, который вы прошли и забыли. Это **словарь и грамматика**, на которых с вами будут разговаривать все последующие модули.

В НАФД нет обязательного порядка прохождения экспертных модулей: любой из них может оказаться у вас первым. А раз так – ни один не будет объяснять чужие основы.

Сев за бюджеты на Э.3, вы не услышите отдельной лекции о том, как формы отчётности держатся друг за друга. Это территория Э.1 «Финансовая отчётность и анализ», и там об этом скажут обстоятельно – вот только понадобится вам это раньше, чем вы до Э.1 доберётесь. Потому что бюджет – это не БДР. Это та же связка трёх форм, просто повернутая в будущее.

Таких примеров много. Вводный модуль и есть та плита, на которую можно положить любой модуль в любом порядке. Он не заменяет ни один из них – он даёт тот минимум, при котором вы, изучая ногу, видите, что она куда-то тянется.

Ведь есть разница между тем, кто изучает ногу, **зная, что это нога**, и тем, кто изучает **отдельную колонну**. И вот когда к нашему специалисту по ногам приходят с блестящим предложением укоротить хобот – там же лишние килограммы, а ноги-то и так нагружены! – он не отвечает «это не моя зона ответственности». Он отвечает: погодите, слон от этого умрёт.

После вводного модуля в последующих модулях НАФД будет много деталей. Очень много. Деталей будет столько, что в какой-то момент вам покажется, будто вы снова щупаете. Вот ровно для этого момента и нужен вводный модуль: чтобы у вас в голове лежала картинка целого животного, к которой можно вернуться и спросить себя – а вот эта деталь, она вообще к чему приделана?

Вводный модуль занимается ровно одним делом: показывает слона. Целиком, и на старте. Пока он ещё помещается в поле зрения.

И последнее, самое существенное

Теперь то, ради чего эту статью стоило дочитать до конца, даже если предыдущее вы пролистали.

С 2027 года каждый экзамен экспертного уровня НАФД пишется исходя из того, что кандидат прошёл вводный модуль и сдал его финальный тест.

Экзаменатор будет считать, что базовый разговор о формуле ценности и слоне у нас с вами уже состоялся. И будет строить свои вопросы уже этажом выше.

Тот, кто вводный модуль прошёл, узнает в экзаменационном кейсе знакомое животное – даже в самом непривычном ракурсе. Тот, кто не прошёл, увидит стену, копьё, колонну и верёвку – и будет добросовестно, подробно, совершенно правильно описывать каждый фрагмент. Как те шестеро. Притча, кстати, умалчивает, сколько баллов они набрали.

Собственно, в этом и состоит весь рецепт до изучения слона по частям: посмотреть на него целиком. Один раз. Заранее.

Дверь открыта, заходите.

Кирилл Попадюк, главный методолог НАФД